

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu

1. Murtanto dan Winda Arun Hapsari (2006)

a. Judul Penelitian :

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Karakteristik Akuntansi Manajemen sebagai Variabel *Moderating*.

b. Rumusan Masalah :

Apakah desentralisasi dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen sebagai variabel moderating mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

c. Kesimpulan :

- 1) Interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi akan menurunkan kinerja manajerial.
- 2) Interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen akan menurunkan kinerja manajerial.

2. Nonce F. Tuati (2007)

- a. Judul Penelitian :
Pengaruh Desentralisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial
- b. Rumusan Masalah :
Apakah desentralisasi dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
Apakah desentralisasi dan pengendalian intern secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- c. Kesimpulan :
 - 1) Desentralisasi dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
 - 2) Desentralisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
 - 3) Pengendalian intern secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3. Wahyudin Noor (2007)

- a. Judul Penelitian :
Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel *Moderating* dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.

b. Rumusan Masalah :

Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan apakah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) akan meningkatkan kinerja manajerial.

c. Kesimpulan :

- 1) ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran).
- 2) Hipotesis 2 dan 3 menunjukkan bahwa kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut M.Nafarin (2007:11) pengertian partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

Menurut Atkinson (1997:438) yang di kutip kembali dalam Muslimin (2012) partisipasi anggaran adalah suatu metode penyusunan anggaran dimana manajer puncak dan manajer bawahan saling bekerja sama menyusun anggaran.

Partisipasin penyusunan anggaran dalam suatu proses pengambilan keputusan bersama-sama oleh kedua belah pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan. Partisipasi anggaran berarti keikutsertaan para manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh manajer tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

2.2.1.1 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Tujuan merupakan arah untuk mencapai hasil akhir dalam suatu kegiatan. Menurut M.Nafarin (2007:19) menjelaskan bahwa terdapat 6 (enam) tujuan partisipasi penyusunan anggaran, antara lain :

- a. Digunakan untuk landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat dicapai hasil yang maksimal.

- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terikat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

partisipasi penyusunan anggaran juga memiliki manfaat, diantaranya seperti yang diungkapkan oleh M.Nafarin (2007:19) bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

- 1. Sebagai kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 3. Dapat memotivasi pegawai.
- 4. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.
- 5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang padu.
- 6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7. Alat pendidikan bagi para manajer.

2.2.2 Anggaran

2.2.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran Menurut Ahmad (2007:183) adalah suatu proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian

tugas dan pelaksanaan rencana tersebut sampai pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu.

Sedangkan Anggaran Menurut M. Nafarin (2007:11) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Menurut Mardiasmo (2004:61) pengertian anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat perencanaan yang menyatakan pendapatan dan biaya untuk periode satu tahun dan berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pihak manajemen untuk mengadakan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai.

2.2.2.2 Tujuan Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran dalam M. Nafarin (2007 : 19), sebagai berikut.

1. Untuk digunakannya landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan .
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.2.2.3 Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. misalnya, berapa tingkat pertumbuhan yang diinginkan, dapatkah perusahaan hanya berkonsentrasi pada produk yang telah dihasilkan, atautkah perusahaan harus mengintroduksi jenis produk baru. Setelah tujuan dasar ditentukan, strategi dan kebijaksanaan harus dirumuskan. Selanjutnya strategi dan kebijaksanaan tersebut harus dituangkan ke dalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai apakah telah mengarah kepada tujuan yang diinginkan.

2. Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

3. Fungsi komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul.

4. Fungsi motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

5. Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan

yang timbul apakah sudah kritis bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

6. Fungsi pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan

2.2.2.4 Prosedur Penyusunan Anggaran

Menurut Ida Bagus Agung D. (2010:14) Ada dua prosedur penyusunan anggaran yang biasanya digunakan suatu organisasi, yaitu:

1. *Top – Down Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh manajemen puncak dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajemen.
2. *Bottom – Up Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran akan disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut. Kemudian diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan.
3. *Participative Budget* (anggaran partisipasi) Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi

anggaran disebut participative budget. Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipasi adalah :

- a. Setiap orang pada semua tingkatan diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajer puncak.
- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran.

2.2.3 Desentralisasi

2.2.3.1 Pengertian Desentralisasi

Menurut Jones (1998 : 62) dalam (Nonce F. Tuati 2007) desentralisasi merupakan pemberian wewenang yang lebih luas dari manajer tingkat atas kepada manajer bawah. Pendelegasian wewenang tersebut meliputi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan formulasi rencana strategis unit organisasi, penentuan target dan pelaksanaannya serta turut berpartisipasi dalam proses perencanaan organisasi.

Achmad Solechan dan Ira Setiawati (2009), Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang tanggung jawab kepada para manajer lebih rendah. Tingkat pendelegasian menunjukkan seberapa jauh

manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen artinya pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) dan desentralisasi memerlukan tanggung jawab terhadap aktivitas subordinate tersebut.

Jadi desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan dan tanggungjawab yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya, dan bawahan tersebut diberi kekuasaan atau wewenang untuk membuat berbagai macam keputusan.

2.2.3.2 Faktor – Faktor Desentralisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi desentralisasi adalah :

1. Filsafat manajemen

Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.

2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi

Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecendrungan untuk meningkatkan desentralisasi begitu juga, tingkat

pertumbuhan yang semakin cepat akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenang.

3. Strategi dan lingkungan organisasi

Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya.

4. Penyebaran geografis organisasi

Pada umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif

Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.

6. Kualitas manajer

Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.

7. Keanekaragaman produk dan jasa

Makin beraneka ragam produk atau jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka ragam, lebih cenderung sentralisasi.

8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya

Seperti biaya dan risiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya.

<http://deviapiyanti158.blogspot.com/2012/03/ii-wewenang-delegasi-dan-desentralisasi.html>

2.2.3.3 Kunggulan Desentralisasi

Keunggulan desentralisasi adalah :

1. Manajemen puncak dapat berkonsentrasi pada strategi dan pembuatan keputusan strategis
2. Memberikan pengalaman bagi manajemen pada tingkat yg lebih rendah untuk pembuatan keputusan
3. Pemberian kewenangan pembuatan keputusan dan tanggung jawab akan memberikan kepuasan kerja
4. Manajemen pada level lebih rendah umumnya memiliki informasi yg lebih rinci dan update sehingga dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik

5. Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer apabila tidak diberi banyak kebebasan

http://natawidnyana.files.wordpress.com/2009/07/akm_ch12_laporans_egmendesentralisasi.pdf

2.2.4 Kinerja Manajerial

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Indra Bastian (2006:328) kinerja manajerial adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

menurut (Lubis, 2005:22) dalam (Yogi Suprayogy, 2010) kinerja manajerial merupakan Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Sedangkan menurut (T. Hani Handoko, 1996:34) dalam (Arisha Hayu, 2011), kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan sebagai berikut, Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan

keefektifan yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

2.2.4.2 Fungsi Kinerja Manajerial

Menurut (Hafis, 2007) dalam (Arisha Hayu, 2011) menjelaskan tugas-tugas manajerial sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/ pelaksanaan yang diambil.

2. Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatancatatan, laporan-laporan dan rekening-rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan.

3. Koordinasi

Melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan programprogram, memberikan sasaran kedepartemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-

pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain.

4. Evaluasi

Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja.

5. Pengawasan

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturanaturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhankeluhan dari bawahan.

6. Penilaian staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, melalui rekrutmen tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan dan pemindahan.

7. Negosiasi

Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barangbarang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.

8. Perwakilan

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

2.2.4.3 Pentingnya Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2009:68) menjelaskan pentingnya kinerja manajerial sebagai berikut :

1. Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concert*.
2. Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
3. Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi kinerja manajerial.
4. Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap jika lingkungan bisnis menuntut perubahan tertentu.

2.2.5 Teori Yang Melandasi

2.2.5.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja manajerial yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Menurut Milani (1975) dalam (Wahyudin Nor, 2007) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajer karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi disamping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih, tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih (Greenberg dan Folger, 1983 dalam Arief Wasisto dan Mahfud Sholihin, 2004:9). Semua kelebihan partisipasi ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

2.2.5.2 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Pada pengambilan keputusan terpusat berbagai keputusan dibuat pada oleh manajer atas kepada manajer bawah. Hubungan ini terjadi karena adanya desentralisasi sebab para manajer diberikan hak untuk mengambil keputusan oleh atasannya dan mengimplementasikannya. Tetapi disisi lain para manajer juga harus bertanggung jawab atas keputusan yang telah ditetapkan.

Desentralisasi adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan. Dengan demikian bawahan atau manajer menengah yang diberikan pelimpahan wewenang atasan atau pimpinan dapat membantu top manajer didalam pengambilan keputusan, tugas dan tanggungjawab dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang manajer yang diberikan pelimpahan wewenang dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan pengaruh kinerja manajerial (Mulyadi dan setyawan, 2000) dalam (Soetrisno, 2010)

Pada struktur terdesentralisasi proses pemilihan staf , perencanaan, pengawasan, perwakilan, investigasi, pengkoordinasian, negosiasi dan evaluasi dilakukan oleh manajer yang lebih rendah sehingga tujuan dan ekspektasi yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal, dan dapat

mengetahui kinerja manajer secara obyektif. Desentralisasi juga akan memotivasi para manajer baik secara internal maupun dengan pihak eksternal untuk mencapai kinerjanya yang paling memuaskan. (Itje Nazzaruddin 1998) dalam (Winda Arrum Hapsari dan Murtanto, 2006).

2.3 Kerangka Pemikiran

Terdapat banyak cara untuk meningkatkan kinerja manajerial, salah satunya adalah melibatkan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi para manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka dapat memberikan dampak positif bagi perilaku manajer karena mereka terlibat secara emosional. Dengan diikutsertakannya para manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka akan mendorong timbulnya semangat yang kuat untuk melaksanakan anggaran yang ditetapkan sehingga kinerja manajer akan lebih efektif.

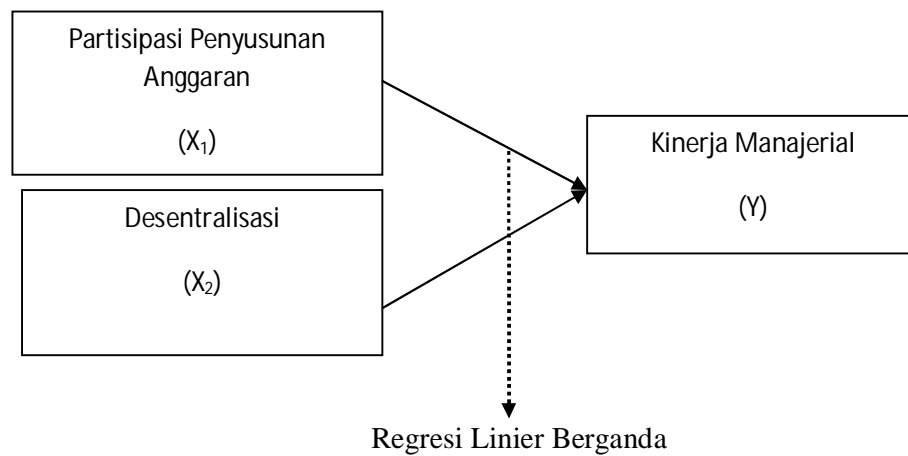
Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja manajerial adalah desentralisasi. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Dengan adanya desentralisasi diharapkan dapat memberikan relevansi pada para manajer bawah untuk lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pembagian tugas kepada para manajer di tiap – tiap divisinya dapat menjadi lebih baik dan terarah, dan juga dengan adanya desentralisasi para manajer bawahan merasa dirinya orang yang telah berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam

perencanaan anggaran, dan merasa dipuaskan dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran.

Dari penjelasan diatas variabel partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir



2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu kesimpulan atau pendapat yang masih kurang dan belum final, jadi masih perlu dibuktikan dengan analisis ataupun uraian lebih lanjut.

Dari kerangka pikir diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis penelitiannya adalah

1. Bahwa partisipasi penyusunan anggran dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih dominan pengaruhnya dari pada desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah penyertaan tentang definisi dan pengukuran variabel – variabel penelitian secara operasional berdasarkan teori yang ada maupun pengalaman empiris. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Variabel bebas (X)

Sugiyono (2006 : 39) mendefinisikan variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

Dalam penelitian variabel bebas adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Menurut M.Nafarin (2007:11) pengertian partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

Variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani dalam J. Sumarno (2005). Indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan
- b. Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer
- c. Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran
- d. Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran
- e. Seberapa besar manajer mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran
- f. Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran

2. Desentralisasi (X_2)

Desentralisasi berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan/manajer (pelimpahan wewenang) dan tanggung jawab manajer.

Variabel Desentralisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayan (1984) dalam Patricia Myrna (2009). Indikator yang digunakan sebagai berikut :

- a. Kebijakan dalam menduduki suatu jabatan
- b. Pendelegasian Tugas

- c. Pengembangan ide atau gagasan
 - d. Komunikasi
 - e. Saran atau masukan untuk pimpinan
- b. Variabel Terikat (Y) Kinerja Manajerial

Variabel terikat menurut Sugiyono (2006:40) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen atau variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi.

Variabel Kinerja Manajerial diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963) dalam Ietje Nazaruddin(1998). Indikatornya sebagai berikut :

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Pengevaluasian
5. Pengawasan
6. Pemilihan staff
7. Negosiasi
8. perwakilan

Dalam operasional variabel ini semua diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe *skala Likert*. Skala data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala interval. Skala pengukuran yang digunakan dalam mengukur variable-variabel ini adalah menggunakan skala *penilaian numerik 5 point*. Dimana skor terendah (poin 1) sedangkan skor tertinggi (poin 5)

STS	TS	C	S	SS
1	2	3	4	5

Pengukurannya dilakukan dengan skala interval dengan teknik penilaian skala likert dimana skala 1 (sangat tidak setuju), skala 2 (tidak setuju), skala 3 (cukup), skala 4 (setuju), skala 5 (sangat setuju).

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi.

Menurut Sugiyono (2006:13) objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu

tentang sesuatu hal objektif, *valid*, dan *reliable* tentang sesuatu hal (variabel tertentu).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa objek penelitian digunakan untuk mendapatkan data sesuai tujuan dan kegunaan tertentu yang objektif, *valid* dan *realible*. Objek penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah mengenai partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi, dan kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Sidoarjo.

3.3 Teknik Penentuan Sampel

3.3.1 Populasi

Sugiyono (2006:90) menjelaskan pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Berdasarkan definisi di atas, populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah para manajer pada PT Pos Indonesia (Persero) di Sidoarjo yang terdiri dari Manajer Atas, Manajer Tengah dan Manajer Bawah yang berjumlah 17 orang dan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

No.	Bagian	Jumlah Responden
1	Manajer Atas	1
2	Manajer Tengah	8
3	Manajer Bawah	8

3.3.2 Sampel

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2006:91) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2006:96). Sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yang terdiri dari 17 orang manajer.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer berupa data dari hasil pengisian kuesioner yang dibagikan kepada responden, yaitu para manajer pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Sidoarjo

. Selain hasil kuesioner, data primer juga di dapat dari hasil wawancara pada para manajer pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Sidoarjo.

3.4.2 Sumber Data

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber utamanya adalah manajer PT. Pos Indonesia (Persero) di Sidoarjo, sehingga data yang diperoleh pada penelitian ini data dari hasil pengisian kuesinior para manajer pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Sidoarjo yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

3.4.3 Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti meliputi :

1. Kuesioner

Serangkaian pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian disebar untuk diisi oleh para responden, yaitu Pegawai yang berlatar belakang lulusan akuntansi di bagian keuangan pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur.

2. Wawancara

Sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang-orang yang diwawancarai.

3. Observasi

Yaitu mengadakan pengamatan secara langsung kepada objek yang diteliti.

3.5 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.5.1 Teknik Analisis Data

3.5.1.1 Uji Validitas

Menurut Ghazali (2006:45) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Data kriteria pengujian sebagai berikut :

- a. Jika nilai-nilai probabilitasnya lebih kecil dari 5% berarti pernyataan valid.
- b. Jika nilai probabilitasnya lebih besar dari 5% berarti pernyataan tidak valid.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2006:45) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban kuesioner seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari

waktu ke waktu. Formula yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien alfa dari Cronbach Alpha.

Dan kriteria pengujiannya sebagai berikut :

- Jika nilai $\alpha > 0,60$ berarti pernyataan reliabel.
- Jika nilai $\alpha \leq 0,60$ berarti pernyataan tidak reliabel

3.5.1.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik.

Distribusi data mengikuti distribusi normal adalah jika nilai signifikansinya lebih dari 5% dan distribusi tidak normal jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% (Ghozali, 2006:39).

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

1. Multikolinieritas

Merupakan suatu situasi dimana beberapa atau semua variabel bebas berkorelasi kuat. Jika terdapat korelasi yang kuat di antara sesama variabel independen maka konsekuensinya adalah:

- Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir
- Nilai standar error setiap koefisien regresi menjadi tidak terhingga

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independen, maka tingkat kesalahan dari koefisien regresi semakin besar yang mengakibatkan standar errornya semakin besar pula. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan:menggunakan *Variance Inflation Factors (VIF)*.

$$VIF = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

(Gujarati, 2003:351)

Dimana R_i^2 adalah koefisien determinasi yang diperoleh dengan meregresikan salah satu variabel bebas X_i terhadap variabel bebas lainnya. Jika nilai VIF nya kurang dari 10 maka dalam data tidak terdapat Multikolinieritas. (Gujarati, 2003: 362)

2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghazali (2006:125), Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Hal ini bisa

diidentifikasi dengan cara menghitung korelasi *rank spearman* antara residual dengan seluruh variabel.

Menurut Santoso (2002 : 301) deteksi adanya heteroskedastisitas adalah :

- Nilai probabilitas > 0,05 berarti bebas dari heteroskedastisitas.
- Nilai probabilitas < 0,05 deteksi adanya heteroskedastisitas.

3.5.3 Uji Regresi Linier Berganda

Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel terikat (Y) yaitu kinerja manajerial. Sedangkan variabel bebasnya terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (X_1) dan desentralisasi (X_2). Persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots\dots\dots \text{(Hipotesisi 1)}$$

(Gujarati, 1995:130)

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

β_0 = Konstanta

$\beta_1 \beta_2$ = Koefisien regresi untuk X_1 dan X_2

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Desentralisasi

e = Standart eror

3.5.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan Uji F dan Uji t. Langkah – langkah penyajian yang dilakukan untuk masing – masing uji hipotesis antara lain seperti berikut :

3.5.4.1 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Penggunaan alat ini bertujuan untuk menguji cocok atau tidaknya model regresi yang dihasilkan dan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Pengujian ini dilakukan dengan cara menganalisis probabilitas atau signifikannya dengan prosedur sebagai berikut :

1. Hipotesis

a. $H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

Model regresi linier berganda yang dihasilkan tidak cocok untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat)

b. $H_1 = \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Model regresi linier berganda yang dihasilkan cocok untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

2. Menentukan tingkat signifikan 5%
3. Menghitung besarnya F hitung

Nilai F hitung dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)} \quad (\text{Gujarati, 2006:195})$$

Keterangan :

F hitung = F hasil perhitungan

R^2 = Koefisien determinasi atau koefisiensi
korelasi berganda

k = Jumlah data

n = Jumlah pengamatan

4. Kriteria pengujian :
 - a. Jika tingkat signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima
 - b. Jika tingkat signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak

3.5.4.2 Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individual dalam menerangkan variabel terikat.

Uji t yang digunakan disini adalah untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel (Y). Pengujian ini dilakukan

dengan cara menganalisis probabilitas atau signifikannya dengan prosedur sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis statistik

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Menentukan tingkat signifikan sebesar 5%.

3. Menentukan besarnya t hitung dengan menggunakan

Nilai t hitung dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i - B}{S(b_i)} \quad (\text{Suharyadi dan Purwanto, 2004 :526})$$

Keterangan : t hitung = Hasil Perhitungan

b_i = Koefisien Regresi Variabel Bebas

B = Nilai parameter populasi sebenarnya

$S(b_i)$ = Standar error dari koefisien regresi

4. Menentukan daerah penolakan hipotesis
 - a. Jika tingkat signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima
 - b. Jika tingkat signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak
5. Mengambil kesimpulan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Berdirinya Kantor Pos

Berawal dari gagasan, kemudian berkembang seiring kebutuhan, gagasan untuk memperlancar arus surat menyurat selama era kolonial Belanda telah diwujudkan oleh gubernur jendral *G.W. Baron* dengan mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1946. Peranan kantor pos semakin penting dan berkembang setelah penemuan teknologi telegram dan telepon, sehingga dibentuk Jawatan Pos Telegram (Jawatan PTT) berdasarkan statlad nomor 395 tahun 1906.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang perusahaan Negara Hindia Belanda (*Indische bedrijvenwet / IBW*). Sejak tahun 1907 jawatan PTT dipegang oleh departemen perusahaan-perusahaan pemerintah (*Departement Van Government Bedrijvenment*).

Seiring dengan tibanya Jepang yang mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia, Jawatan PTT Jawa dan Jawatan PTT Sulawesi. Jawatan PTT Republik Indonesia berdiri secara resmi pada tanggal 27 September 1945 setelah dilakukan pengambilan alih kantor pos PTT di Bandung oleh angkatan muda PTT (AMPTT) dari pemerintah militer

Jepang. Dalam peristiwa ini gugur sekelompok pemuda anggota AMPTT sehingga pada tanggal tersebut menjadi tonggak awal berdirinya Jawatan PTT Republik Indonesia dan diperingati setiap tahunnya sebagai bakti PTT, yang kemudian menjadi hari bakti pariwisata, pos dan telekomunikasi (PARPOSTEL)

Pada tanggal 27 Desember 1949, Jawatan PTT mulai memusatkan perhatiannya pada pembangunan yang meliputi bidang kepegawaian, keuangan, perbaikan perlengkapan bangunan yang rusak dan pembangunan gedung yang baru. Pada tahun 1960 pemerintah mengadakan reorganisasi alat-alat produksi dan distribusi yang ditujukan kearah pelaksanaan pasal 33 UUD 1945. Untuk itu dikeluarkan UU No.19 prp Tahun 1960. Berdasarkan UU tersebut semua perusahaan yang modal keseluruhannya merupakan kekayaan Negara, baik yang terjadi karena pemisahan dari kekayaan Negara maupun karena nasionalisasi, nejadi Perusahaan Negara (PN).

Dengan PP No.240 Tahun 1961, dibentuklah perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Dengan PP No.30 Tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi dua perusahaan yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi. Dengan dikeluarkannya UU No.9 Tahun 1965 Status Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dikelompokkan menjadi 3 status yaitu : Perusahaan jawatan (perjan), perusahaan umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (Persero).

Selanjutnya status PN Pos dan Giro di ubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasrkan PP No.24 tahun 1978. Kemudian ditetapkan PP No.3 Tahun 1983 yang mengatur tata cara pengawasan dan pembinaan Perjan, Perum, dan Persero. Unutk menyesuaikan diri dengan ketentuan baru tersebut, PP No.9 Tahun 1978 yang mengatur tentang Perum Pos dan Giro diganti dengan PP No.24 Tahun 1984.

Dengan semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan pelayanan jasa pos serta dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyelenggaraan jasa pos dan giro, maka Perum Pos dan Giro dirubah statusnya mennjadi PT.Pos Indonesia (Persero) yang diatur melalui PP No.5 Tahun 1995 tertanggal 27 Februari 1995 tentang pengalihan status Perum Pos dan Giro menjadi perusahaan Perseroan dengan nama PT.Pos Indonesia (Persero) yang secara resmi telah terdaftar dengan akta notaris Sutjipto., SH No.117 tahun 1995 tanggal 20 Juni 1995.

4.1.2 Visi dan Misi Kantor PT. Pos Indonesia (persero)

4.1.2.1 Visi Kantor PT. Pos Indonesia (persero)

Visi PT Pos Indonesia (Persero) dalam tahap-tahap perkembangannya adalah sebagai berikut :

2009 - 2010 : *Integrated mail, logistic & financial services infrastructure*

2011- 2013 : *Indonesia's leader in the mail logistics & financial services.*

.... - 2018 : *ASEAN Champion of Postal Industries*

4.1.2.2 Misi Kantor PT. Pos Indonesia (persero)

1. Pos Indonesia menyediakan solusi handal dalam mail, logistik dan jasa keuangan dengan menggunakan jejaring bisnis dan infrastruktur terluas dan terpadu serta mengembangkan hubungan kolaboratif.
2. Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat.
3. Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.
4. Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman, dan menghargai kontribusi.
5. Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik.

4.1.3 Tujuan PT. Pos Indonesia (persero)

PT POS INDONESIA mempunyai tujuan memastikan pengontrolan dapat dilakukan baik oleh pihak konsumen sendiri, pengontrolan ini memerlukan biaya investasi yang cukup besar dalam usaha memodernisasi dan tidak tergantung pada " *Human Resources* " yang terlalu besar. Namun *Turnover* yang akan diterima dipastikan akan lebih besar karena tujuan utama dari sistem ini untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat dan pada akhirnya untuk membuat masyarakat Indonesia loyal menggunakan PT Pos Indonesia (Persero).

4.1.4 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (persero)

Berdasarkan KD No.01/Dirut/0111 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pos Indonesia (Persero) dan SE No.03/Dir SDM/0211 Tentang Penetapan Tipe Kantor Unit Pelaksana Teknis yang menetapkan Kantor Pos Sidoarjo sebagai kantor pos tipe D atau kelas 4 adalah sebagai berikut :

1. Divisi Pelayanan

Divisi pelayanan memiliki 2 orang manajer (manajer pagi dan manajer sore) dan memiliki 1 orang staff. Divisi pelayanan adalah bagian dari Kantor Pos Sidoarjo yang melaksanakan interaksi langsung dengan pelanggan, melalui produk layanan yang disediakan

2. Manajer Pemasaran

Divisi pemasaran adalah bagian dari unit kerja yang ada di Kantor Pos Sidoarjo yang terdiri dari seorang manajer dan 2 staf.

3. Manajer Sumber Daya Manusia dan Sarana

Memiliki seorang manajer dan 1 orang staff dengan fungsi bertanggung jawab terhadap pengadministrasian surat-surat, menjawab surat-surat, menandatangani korespondensi, mengawasi dan mengevaluasi absensi, memeriksa daftar gaji, mengawasi pencatatan dan mengarsipkan bendel kepegawaian, mengendalikan pemakaian biaya restitusi pengobatan untuk pegawai, pensiunan, kehumasan dan lain-lain.

4. Manajer Operasional

Memiliki 2 orang manajer dan 5 staf. dengan fungsi menerima dan meneruskan kantung kiriman pos dari/ke MPC Surabaya Juanda,

mencocokkan kantung kiriman pos dengan R7, menyerahkan kantung kiriman ke bagian terkait (puri SKH, Puri R/Pp/Pos Internasional, Pos *Express, trier*).

5. Manajer Unit Pelayanan Luar / Kantor Cabang (UPL)

Memiliki seorang manajer dan 1 orang staf dengan fungsi adalah bertanggungjawab atas kelancaran dinas di seluruh kantor cabang yang ada di setiap kecamatan Manajer Keuangan

6. Divisi keuangan

Terdiri dari seorang manajer dan seorang kasir dan 1 orang staff yang memiliki tugas mengelola perbendaharaan yang meliputi keuangan dan BPM baik dalam menerima, menyimpan dan pengeluaran.

7. Manajer Akuntansi

Memiliki seorang manajer dan seorang staf. Manajer akuntansi berfungsi mengidentifikasi, mencatat dan melaporkan kegiatan akuntansi pos kepada kepala kantor pos untuk ditindaklanjuti, sedangkan untuk stafnya berfungsi membantu supervisor akuntansi untuk mengidentifikasi, mencatat dan melaporkan laporan harian, laporan masa dan lampirannya, memiliki buku bantu akuntansi, melakukan validasi dalam sistem akuntansi internal pos, serta melaporkan kegiatan usaha pos kepada kawilpos Jawa Timur.

8. Manajer Teknologi / IT

Memiliki 1 orang manajer dan 1 orang staff. Seluruh aktivitasnya adalah berhubungan dengan perangkat kerja komputer, printer dan

jaringan koneksi dengan pusat. Jika terjadi kerusakan ataupun aplikasi baru, manajer IT yang berkompeten untuk membenahi ataupun instal aplikasi agar koneksi dan transaksi lancar.

9. Manajer Audit dan Mutu

Terdapat seorang manajer dengan tugas melakukan pengawasan pekerjaan setiap bagian sesuai prosedur perusahaan yang telah ditetapkan dan setiap kantor pos cabang.

4.1.5 Karakteristik Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh staf dan manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran yang berjumlah 26 orang. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner terutama mengenai identitas responden, maka distribusi frekuensi tersebut adalah :

Tabel 4.1 : Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	11	64,7
2.	Perempuan	6	35,3
Jumlah		17	100

Sumber : Data hasil kuesioner

Dari tabel 4.1 diatas tampak bahwa responden laki-laki sebesar 64,7 % atau sebanyak 11 responden dan sebesar 35,5 % atau sebanyak 6 orang responden perempuan.

Tabel 4.2 : Umur Responden

No.	Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	31 – 35	0	0
2.	36 – 40	5	29,4
3.	> 40	12	70,6
Jumlah		17	100

Sumber : Data hasil kuesioner

Dari tabel 4.2 diatas tampak bahwa sebagian besar responden memiliki umur lebih dari 40 tahun sebesar 70,6% atau 12 orang, sedangkan memiliki umur antara 36-40 tahun sebesar 29,4% atau 5 orang.

Tabel 4.3 : Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	D3	7	41,2
2.	S1	10	58,8
3.	S2	0	0
Jumlah		17	100%

Sumber : Data hasil kuesioner

Dari tabel 4.3 diatas tampak bahwa sebagian besar responden telah menempuh pendidikan S1 sebesar 58,8% atau 10

orang, sedangkan 41,2% atau 7 orang menempuh pendidikan D3 dan 0% untuk pendidikan S2.

Tabel 4.4 : Lama Bekerja Responden

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	< 10 tahun	0	0
2.	11 – 20 tahun	15	88,2
3.	> 20 tahun	2	11,8
Jumlah		17	100%

Sumber : Data hasil kuesioner

Dari tabel 4.4 tampak bahwa sebagian besar responden telah lama bekerja 11-20 tahun sebesar 88,2% atau 15 orang dan 11,8% atau 2 orang telah bekerja > 20 tahun.

4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

4.2.1. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan adalah anggaran tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Berikut ini adalah distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel partisipasi penyusunan anggaran :

Tabel 4.5 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

No.	Item Pertanyaan	STS					SS
		1	2	3	4	5	
1.	X.1.1	1 5,9%%	3 17,6%	9 52,9%	3 17,6%	1 5,9%	
2.	X.1.2	0 0%	1 5,9%	6 35,5%	8 47,1%	2 11,8%	
3.	X.1.3	0 0%	3 17,6%	9 52,9%	3 17,6%	2 11,8%	
4.	X.1.4	0 0%	1 5,9%	8 47,1%	8 47,1%	0 0%	
5.	X.1.5	0 0%	4 23,5%	10 58,8%	1 5,9%	2 11,8%	
6.	X.1.6	0 0%	2 11,8%	7 41,2%	6 35,3%	2 11,8%	
Rata-rata prosentase		0,98%	13,7%	48,07%	28,43%	8,85%	

Sumber : Data hasil kuesioner

Dari tabel 4.5 diatas tampak bahwa jumlah responden yang menjawab skor 4 dan 5 adalah sebesar 37,28%, dan untuk skor 3 sebesar 48,07%, sedangkan sisanya sebesar 14,68% menjawab skor 1 dan 2. Hal

ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan telah cukup terlibat dalam pengusulan dan penyusunan anggaran.

4.2.2 Variabel Desentralisasi

Desentralisasi adalah berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan/manajer (pelimpahan wewenang) dan tanggung jawab manajer. Variabel Desentralisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayan (1984) dalam Patricia Myrna (2009).

Tabel 4.6 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Variabel Desentralisasi

No.	Item Pertanyaan	STS					SS
		1	2	3	4	5	
1.	X.2.1	0 0%	0 0%	8 47,1%	5 29,4%	4 23,5%	
2.	X.2.2	0 0%	0 0%	3 17,6%	10 58,8%	4 23,5%	
3.	X.2.3	0 0%	0 0%	5 29,4%	7 41,2%	5 29,4%	
4.	X.2.4	0 0%	3 17,6%	6 35,3%	6 35,3%	2 11,8%	
5.	X.2.5	0 0%	1 5,9%	11 64,7%	3 17,6%	2 11,8%	
Rata-rata Prosentase		0%	4,7%	38,82%	36,46%	20,0%	

Sumber : Data hasil kuesioner

Dari tabel 4.6 diatas tampak bahwa jumlah responden yang menjawab skor 4 dan 5 adalah sebesar 56,46%, dan untuk skor 3 sebesar 38,82%, sedangkan sisanya sebesar 4,7% menjawab skor 2. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa telah melakukan kebijakan

desentralisasi di dalam perusahaan seperti pendelegasian tugas yang diberikan dari atasan kepada bawahan sampai dengan pemberian kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan dengan baik.

4.2.3 Variabel Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Variabel Kinerja Manajerial diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963) dalam Ietje Nazaruddin(1998).

Tabel 4.7 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja manajerial

No.	Item Pertanyaan	STS					SS
		1	2	3	4	5	
1.	Y ₁	0 0%	3 17,6%	5 29,4%	9 52,9%	0 0%	
2.	Y ₂	1 5,9%	3 17,6%	5 29,4%	6 35,3%	2 11,8%	
3.	Y ₃	0 0%	1 5,9%	9 52,9%	4 23,5%	3 17,6%	
4.	Y ₄	0 0%	2 11,8%	8 47,1%	3 17,6%	2 11,8%	
5.	Y ₅	1 5,9%	3 17,6%	8 47,1%	3 17,6%	2 11,8%	
6.	Y ₆	0 0%	6 35,3%	4 23,5%	7 41,2%	0 0%	
7.	Y ₇	0 0%	5 29,4%	5 29,4%	4 23,5%	3 17,6%	
8.	Y ₈	0 0%	1 5,9%	8 47,1%	7 41,2%	1 5,9%	
Rata-rata prosentase		1,48%	17,64%	38,24%	31,6%	9,6%	

Sumber : Data hasil kuesioner

Dari tabel 4.7 diatas tampak bahwa jumlah responden yang menjawab skor 4 dan 5 adalah sebesar 41,2%, dan untuk skor 3 sebesar 38,24%, sedangkan sisanya sebesar 19,12 % menjawab skor 1 dan 2. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa manajer dan stafnya telah melakukan tugas dan fungsi dalam organisasi dengan cukup baik seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, pengevaluasian, pengawasan, pemilihan staff, dan negosiasi.

4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan pada semua variabel yaitu variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, Desentralisasi, Kinerja manajerial. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan taraf signifikan 5%. Apabila taraf signifikan lebih kecil dari 0,05 , maka dapat dikatakan valid dan sebaliknya. Adapun hasil dari pengujian validitas masing-masing variabel adalah sebaagai berikut :

1. Pengujian Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran(X_1)

Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas X_1

No. item	Corrected item – total correlation	Nilai Signifikansi	Keterangan
1	0,657	0,000	Valid
2	0,573	0,001	Valid
3	0,413	0,008	Valid
4	0,355	0,038	Valid
5	0,569	0,001	Valid
6	0,495	0,003	Valid

Sumber : Lampiran

Dari tabel diatas dapat diketahui item pertanyaan pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran dikatakan valid karena memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat dilakukan ke pengujian berikutnya.

2. Pengujian Validitas Variabel Desentralisasi (X_2)

Tabel 4.9 : Hasil Uji Validitas X_2

No. item	Corrected item – total correlation	Nilai Signifikansi	Keterangan
1	0,553	0,001	Valid
2	0,738	0,000	Valid
3	0,344	0,016	Valid
4	0,480	0,001	Valid
5	0,634	0,000	Valid

Sumber : Lampiran

Dari tabel diatas dapat diketahui item pertanyaan pada variabel Desentralisasi dikatakan valid karena memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat dilakukan ke pengujian berikutnya.

3. Pengujian Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Tabel 4.10 : Hasil Uji Validitas Y

No. item	Corrected item – total correlation	Nilai Signifikansi	Keterangan
1	0,484	0,012	Valid
2	0,783	0,000	Valid
3	0,487	0,010	Valid
4	0,607	0,002	Valid
5	0,611	0,001	Valid
6	0,749	0,000	Valid
7	0,637	0,001	Valid
8	0,757	0,000	Valid

Sumber : Lampiran

Dari tabel diatas dapat diketahui item pertanyaan pada variabel Kinerja Manajerial dikatakan valid karena memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat dilakukan ke pengujian berikutnya.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban kuesioner seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Formula yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien alfa dari *Cronbach Alpha*. Suatu variabel atas konstruk dikatakan

reliabel jika variabel atas konstruk tersebut memberikan nilai Cronbach Alpha $>0,60$. Adapun uji reliabilitas yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11 : Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>
1.	Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	0,766
2.	Desentralisasi (X_2)	0,765
3.	Kinerja Manajerial (X_3)	0,873

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.11 diatas tampak bahwa variabel Pertisipasi Penyusunan Anggaran, Desentralisasi, dan Kinerja Manajerial mempunyai nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,60 yang berarti semua variabel penelitian ini adalah reliabel.

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Adapun hasil dari pengujian normalitas adalah :

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		17
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.47144502
Most Extreme Differences	Absolute	.213
	Positive	.116
	Negative	-.213
Kolmogorov-Smirnov Z		.877
Asymp. Sig. (2-tailed)		.426

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.12 diatas tampak bahwa nilai statistic Kolmogorov Smirnov yang diperoleh mempunyai taraf signifikan sebesar 0,426 sehingga menunjukkan data bersebaran normal.

4.3.4 Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Model regresi yang diperoleh merupakan model yang menghasilkan estimasi linier tidak bias yang baik (BLUE). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik. Adapun asumsi klasik yang digunakan adalah multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

4.3.4.1 Uji Multikolinearitas

Ada atau tidaknya gejala multikolinearitas yang dapat dilakukan yaitu dengan cara menghitung VIF. Jika VIF lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinearitas. Apabila lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.17 : Hasil Uji Multikolinearitas

No.	Variabel Bebas	VIF
1.	Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	1,056
2.	Desentralisasi (X_2)	1,056

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.17 diatas tampak bahwa nilai VIF pada variabel Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Desentralisasi (X_2) kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel bebas yang digunakan tidak terjadi multikolinearitas.

4.3.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya dengan cara menghitung korelasi *rank spearman* antara residual dengan seluruh variabel.

Tabel 4.18 : Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Koefisien korelasi Rank Spearman	Tingkat Signifikansi
1.	Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	0,858
2.	Desentralisasi (X_2)	0,717

Sumber : Lampiran

Dari tabel 4.18 diatas tampak bahwa tingkat signifikan pada variabel Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Desentralisasi (X_2) lebih besar dari 0,05 atau 5% sehingga dapat disimpulkan model regresi yang dihasilkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.5 Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengolahan analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

4.3.5.1 Persamaan Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi linier berganda hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.19 : Persamaan Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta
Konstanta	2,943	
Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	0,475	0,302
Desentralisasi (X_2)	0,759	0,407

Sumber : Lampiran

$$Y = 2,943 + 0,475X_1 + 0,759X_2$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut :

a = Konstanta = 2,943

Menunjukkan besarnya nilai dari Kinerja Manajerial (Y). Apabila variabel Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Desentralisasi (X_2) konstan, maka Kinerja Manajerial dinyatakan positif yaitu sebesar 2,943.

b₁ = Koefisien Regresi regresi untuk $X_1 = 0,475$

Artinya jika Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) mengalami suatu peningkatan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0,475 dengan asumsi variabel Desentralisasi (X_2) adalah konstan.

b₂ = Koefisien Regresi regresi untuk $X_2 = 0,759$

Artinya jika Desentralisasi (X_2) mengalami suatu peningkatan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0.759 dengan asumsi variabel Pertisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) adalah konstan.

4.3.5.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Adapun koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20 : Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.314	.216	4.780

a. Predictors: (Constant), DESENTRALISASI_X2, ANGGARAN_X1

b. Dependent Variable: KINERJA_Y

Nilai R^2 sebesar 0,314 yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X_1), dan desentralisasi (X_2) mampu menjelaskan variasi dari kinerja manajerial (Y) sebesar 31,4% dan sisanya sebesar 68,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini. Sedangkan korelasi (R) sebesar 0,560 menunjukkan korelasi yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran (X_1), dan desentralisasi (X_2) dengan kinerja manajerial (Y) yaitu sebesar 60,5%.

4.3.6 Uji Kesesuaian Model (Uji F)

Uji F dapat digunakan untuk mengetahui apakah model yang dihasilkan adalah cocok atau sesuai untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Desentralisasi (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Tabel 4.21 : Hasil Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.334	2	73.167	3.202	.072 ^a
	Residual	319.901	14	22.850		
	Total	466.235	16			

a. Predictors: (Constant), DESENTRALISASI_X2, ANGGARAN_X1

b. Dependent Variable: KINERJA_Y

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 3,202 dengan taraf signifikan sebesar 0,072, karena taraf signifikan yang lebih besar dari 0,05 maka model regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini tidak cocok digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan sehingga tidak dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Desentralisasi (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

4.3.7 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi secara parsial terhadap kinerja manajerial. Adapun hasil dari uji t adalah :

Tabel 4.2.2 : Hasil Uji t

Variabel Bebas	t-hitung	Tingkat Signifikan
Partisipasi penyusunan anggaran (X_1)	1,372	0,206
Desentralisasi (X_2)	1,790	0,095

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 4.2.2 diatas tampak bahwa variabel Partisipasi penyusunan anggaran (X_1) secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial, terlihat dari taraf signifikan yang dihasilkan lebih besar dari 5% yaitu taraf signifikan sebesar 0,206 dan untuk variabel Desentralisasi (X_2) secara parsial juga tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial, terlihat dari tingkat signifikan yang dihasilkan lebih besar dari 5% yaitu taraf signifikan sebesar 0,095.

Dari hasil uji t tersebut diatas menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ini tidak teruji kebenarannya, karena variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Desentralisasi (X_2) tidak terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).

4.3.8 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.8.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Variabel penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi sebagai variabel bebas serta variabel kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hipotesis yang diajukan adalah bahwa terdapat pengaruh antara penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dan partisipasi penyusunan anggaran lebih dominan daripada desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

Untuk menjawab hipotesis penelitian ini dapat dilihat dari hasil uji t, yang hasilnya tidak teruji kebenarannya, karena variabel partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi keduanya tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Koefisien regresi pada variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,475 , besarnya koefisien betanya sebesar 0,302 , nilai t-hitung sebesar 1,372 dengan tingkat signifikan sebesar 0,206. Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah (desentralisasi) yang akan memainkan peranan dalam

mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer. Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Hasil penelitian ini sependapat dengan Murtanto dan Winda Arun Hapsari (2006) yang menyatakan bahwa antara variabel partisipasi penyusunan anggaran akan menurunkan kinerja manajerial.

Koefisien regresi pada variabel desentralisasi sebesar 0,759 ,besarnya koefisien betanya sebesar 0,407, nilai t-hitung sebesar 1,790 dengan tingkat signifikan sebesar 0,095. Jadi dapat disimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Pengaruh tersebut terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik.

Hasil penelitian ini tidak sependapat dengan Nonce F. Tuati (2007) yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan

desentralisasi pada pemerintahan akan meningkatkan kinerja pimpinan dinas. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan juga variabel partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial.

Tidak berpengaruhnya variabel partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial ini, disebabkan karena responden yang seluruhnya adalah seorang manajer lebih beranggapan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh dan mampu meningkatkan kinerja manajerial di kantor tersebut seperti misalkan dilihat dari faktor lingkungan kerja, motivasi, gaya kepemimpinan dan faktor-faktor lainnya. Dan mereka beranggapan dari faktor-faktor tersebut diyakini dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja manajerial dibandingkan dengan faktor partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi.

4.3.9 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Tabel 4.23 : Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

NO	NAMA	JUDUL	KESIMPULAN
1.	Murtanto dan Winda Arun Hapsari (2006)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Karakteristik Akuntansi Manajemen sebagai Variabel <i>Moderating</i> .	1) Interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi akan menurunkan kinerja manajerial. 2) Interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen akan menurunkan kinerja manajerial.
2.	Nonce F. Tuati (2007)	Pengaruh Desentralisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial	1) Desentralisasi dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 2) Desentralisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 3) Pengendalian intern secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3.	Wahyudin Noor (2007)	Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel <i>Moderating</i> dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.	1) Ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran). 2) Hipotesis 2 dan 3 menunjukkan bahwa kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.
4.	Ajeng Mega Kartika (2013)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) di Sidoarjo	1. Bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Desentralisasi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) tidak teruji kebenarannya. 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) tidak terbukti berpengaruh secara dominan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

4.3.10 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah :

1. Adanya perbedaan persepsi yang dimiliki antara masing-masing responden dalam memahami konteks pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner.
2. Jawaban responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan pasti akan berbeda apabila dilakukan wawancara langsung kepada responden.
3. Populasi yang diambil hanya berasal dari satu perusahaan saja yaitu PT. Pos Indonesia (Persero), hal ini akan berpengaruh terhadap generalisasi hasil penelitian.

4.3.11 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini maka implikasi penelitian yang dapat diberikan yaitu bahwa perusahaan yang ada dalam hal ini adalah PT. Pos Indonesia (Persero) agar lebih memperhatikan faktor partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi yang dilakukan di dalam perusahaan supaya dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja manajerial. Desentralisasi ini berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan/manajer (pelimpahan wewenang) dan tanggung

jawab manajer. Perusahaan juga harus lebih memperhatikan serta meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran supaya dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisa data yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa variable Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Desentralisasi (X_2) tidak terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y). Sehingga hipotesis penelitian ini bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Desentralisasi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y)” tidak teruji kebenarannya dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) tidak terbukti berpengaruh secara dominan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

5.2. Saran

Dari hasil pembahasan di atas, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, khususnya manajer/pimpinan puncak untuk lebih memperhatikan desentralisasi dan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran.
2. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya memperluas penelitian ini dengan menggunakan perusahaan yang berbeda dengan penelitian ini, menggunakan variabel-variabel lain seperti pengendalian intern, sistem

informasi akuntansi, gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kamaruddin, 2007. *Akuntansi Manajemen*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Bastian, Indra, 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia Suatu Pengantar*, Jakarta : Erlangga
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*,. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gujarti, Damodar, 2006. *Dasar – Dasar Elektromatika*, Jilid Satu, Jakarta : Penerbit Erlangga
- Hansen, Don R. dan M.M. Mowen, (1997), *Management Accounting*, 5 th Edition Sount-Western College Publishing
- Mardiasmo, 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen*, Edisi ke Tiga. Jakarta Salemba Empat
- Mulyadi, 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta : Salemba Empat.
- Nafarin.M, 2007. *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi Revisi, Penerbit AlfaBeta Bandung.
- Suhardi dan Purwanto, 2004. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*, Edisi Pertama, Jakarta : Penerbit Salemba Empat

ARTIKEL DAN SKRIPSI :

- Achmad Solechan dan Ira Setiawat, (2009). *Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Manajemen dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 4 No. 1 Juni 2009 : 64 – 74.

- Jaryanto, 2008. *Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Fokus Ekonomi Vol.3, No.2, Desember, 12 – 31.
- Murtanto dan Winda Arum Hapsari, 2006. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol.8, No. 1, April, 1 – 18.
- Muslimin, 2012. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Rafatex di Sidoarjo*. Jurnal Riset Penelitian Dosen 2012.
- Nor, Wahyudin, 2007. *Desentralisasi dan Gaya Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja*. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makasar*.
- Patricia, Myrna, 2009. *Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi, Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Sinar Supermarker Surabaya*. Fakultas Ekonomi Akuntansi UPN Veteran , Surabaya.
- Soetrisno, 2010. *Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo*.
- Suprayogy, Yogi, 2010. *Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Pasundan, Bandung.
- Tuati, Nonce.F , 2007. *“Desentralisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial”*. Mitra Tahun XIII, Nomor , Desember 2007.

WEBSITE :

http://natawidnyana.files.wordpress.com/2009/07/akm_ch12_laporansegmendese ntralisasi.pdf

<http://deviapriyanti158.blogspot.com/2012/03/ii-wewenang-delegasi-dan desentralisasi.html>

http://eprints.undip.ac.id/26496/1/Skripsi_Dina_Nur_Afiani_c2c307017%28R%2 9.pdf

[http://eprints.undip.ac.id/27646/1/Skripsi_Arisha_Hayu_Primesthiningtyas C2C6 07026%28r%29.pdf](http://eprints.undip.ac.id/27646/1/Skripsi_Arisha_Hayu_Primesthiningtyas_C2C6 07026%28r%29.pdf)

http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/533/jbptunikompp-gdl-sucirestia-26626-5- unikom_s-i.pdf

http://repository.maranatha.edu/225/3/0554009_Chapter1.pdf

<http://digilib.unpas.ac.id/files/disk1/12/jbptunpaspp-gdl-yogysupray-553-1- pengaruh-n.pdf>

<http://stiepena.ac.id/wp-content/uploads/2012/11/pena-fokus-vol-4-no-1-64- 74.pdf>

<http://fekool.com/wp-content/uploads/downloads/2012/02/AK-Pengaruh- Partisipasi-Penganggaran-Pada-Kinerja-Manajerial-Dengan-Komitmen- Organisasi-dan-Gaya-Kepemimpinan-Sebagai-Variabel-Moderating-Pada- Bank.pdf>